

УНИВЕРЗИТЕТ СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ - СКОПЈЕ
ИНСТИТУТ ЗА СОЦИОЛОШКИ И ПОЛИТИЧКО-ПРАВНИ
ИСТРАЖУВАЊА СКОПЈЕ

АВТОРЕЗИМЕ НА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА
"УЛОГАТА НА ВРЕДНОСНИОТ СИСТЕМ НА МЕНАЏЕРИТЕ ВО
ЕФЕКТУИРАЊЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ФИРМИТЕ"

Автор: Д-р Трајко Мицески

СКОПЈЕ 2003 ГОД.

За правилно извршување на раководењето, како основна функција и улога, што означува остварување влијание врз луѓето, нивно насочување, координирање и ефектуирање се претпочита менаџерите да поседуваат изграден вредностен систем со соодветни вредности.

Вредносниот систем на менаџерот го чинат комплексот вредности што тој ги поседува, применува и ги преферира при извршувањето на своето раководење во фирмата. Всушност, користените вредности претставуваат основно верување на менаџерот дека неговиот начин на раководење е најправилен и најдобар за фирмата.

Генерално погледнато, менаџерот, преку сопствените вредности, ги изразува своите интереси, желби и стремежи. Тие се духовен елемент со којшто тој ги поттикнува своите сили и ги оправдува своите настојувања. Тие се негова важна *внатрешна димензија*, но и широка општествена мерка со која тој најдобро ги мери сопствените достигнувања, своите духовни и материјални дострели, притоа добива соодветна оценка од самата фирма и општеството.

Нема универзален или заеднички стандард за вредносниот систем. Секој човек за себе е *соствен* стандард. Разликата меѓу луѓето се заснова врз нивното применување и преферирање на одделните вредности.

Со оглед на тоа што менаџерот претставува прв човек во фирмата, *пример за вработениите*, нивен водач, креатор и диригент на односите, произлегува дека и неговиот вредностен систем игра голема улога во нивното ефектуирање.

Со преминот на системот на договорна економија кон пазарна економија и со вклучувањето во глобализациските текови на светската економија, од менаџерите се бара прифаќање и примена на оние вредности што времето и искуството ги потврдиле како вистински фактори за ефикасно ефектуирање на човечките ресурси вклучени во процесите за остварување на целите на фирмата.

Постојните транзициски услови овозможуваат, на креативен начин, да се реконструира организациската култура, да се променат вредностите и да се развие свест за зголемување на квалитетот на менаџментот и лидерството. Успешниот менаџер-лидер во современите услови се јавува како човек кој успева да ги поведе вработените и ефикасно да ги ефектуира за реализирање на деловната политика на фирмата.

Водењето на другите, всушност, претставува поседување *способност*, со својот личен пример, да се влијае врз вработениите за нивно совесно ангажирање во остварувањето на таргетите на фирмата. *Да се влијае врз другите, значи да се покаже онакво однесување, какво што се очекува од соработниците*, односно од раководените. Таквото раководење мора да се потпира на меѓусебна почит и доверба, изразена и преку зборови и преку дела.

Исто така, пазарното стопанисување и учеството во глобалните движења на светската економија претпочита менаџери-лидери со изграден вредностен систем со вистински вредности, кои ќе имаат визија и стратегија, односно ќе знаат и умеат да се вклучат во конкурентската борба на светскиот пазар, при што посебно внимание ќе обрнуваат на подигнувањето на мотивацијата и задоволството на вработените при соработката со деловните партнери.

Во досегашниот период на аспектите што ја третираат проблематиката за улогата на вредносниот систем на менаџерот во ефектуирањето на

човечките ресурси, не се посветуваше доволно внимание. Затоа, денес, со оглед на новите услови на стопанисување, сама по себе се налага потребата од продлабочено проучување, истражување, анализирање и синтетизирање на добиените сознанија за застапеноста (примената) на вредностите на менаџерите при извршувањето на својата функција, и тоа од аспект на теоријата и практиката, со цел да се придонесе за збогатување на знаењето од таа област, сфатена како голема, вистинска вредност.

Имајќи ја предвид истражуваната проблематика и опфатените области при ова испитување, во овој труд, можат да се разликуваат четири делови, и тоа:

I. Вредносниот систем на менаџериите (лидериите),

II. Ефектуирањето на вработениите,

III. Емпириски истражувања (нивна анализа и утврдување на корелациската врска помеѓу улогата на вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето на вработените), и

IV. Синтеза, верификација и имплементација на истражувачките сознанија.

Во *воведниот дел*, се образложени предметот, целта, хипотезите, користените методи во ова истражување и воопшто значењето на темата и содржината на којашто е посветено истражувањето.

Основната цел на ова истражување беше да се согледа улогата на вредносниот систем на менаџерот во ефектуирањето на човечките ресурси, да се верифицираат резултатите и да се истакнат можностите за примена на концепциите на раководење, засновани врз преферирањето на вистинските вредности во работните средини.

Заради поуспешно извршување на поставената цел, таа беше опфатена како комплексност и синтеза на неколку полиња, како што се:

- согледување на *профилој* на менаџерите, од аспект на *користениите и преферираните вредности*, преку исказите на самите менаџери, од една страна, и вработените, од друга страна;

- согледување на показателите за *ефектуирањето на вработениите* при остварувањето на целите на фирмата во зависност од нивната мотивираност, комуникација, информираност, задоволство од раководењето, состојбата со меѓучовечките односи и сл.;

- *синтезирање и верифицирање* на резултатите од емпириското истражување, преку согледување на корелациската зависност меѓу улогата на вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето на човечките ресурси;

- *верификација и имплементација* на научните истражувања, со посебен осврт на кон аплицирањето на вистинските вредности во работните средини.

Генералната *хипотеза* се засноваше на фактот дека *изграденоста на вредносниот систем на менаџериите со соодветни вредности*, што се рефлектираат преку начинот на извршување на неговата менаџерско-лидерска улога и функција, *е во тесна корелациска врска со ефектуирањето на човечките ресурси (вработените) во фирмата.*

Заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување, што е предмет во овој труд, се пристапи, со посебен интегрален приод, кон комбинирање на квалитативните и квантитативните методолошки постапки и методи, како што се: анализа, анкета, интервју, компарација, набљудување, статистика и експериментирање.

Во првиот дел, насловен како „Вредностен систем на менаџерите“, се изнесени сознанија од научно-теоретското истражување за вредностите што се применувани и преферирани од страна на лидерите во одделни земји, низ историјата, а особено денес во високо развиените земји во светот каде што преовладува успешниот менаџмент. Исто така, во овој дел особено внимание се посветува на користените вредности на голем број учители и лидери, пред сè на вредностите што владеат во домашните средини и *оויшшо* за вредностите што се наметнуват однадвор како неминовност и потреба на современото живеење и стопанисување.

Впрочем, во актуелниот миг на живеење и стопанисување се наметнува потребата менаџерот да биде и лидер во фирмата, кој ќе се одликува со изграден вредностен систем со вистински вредности (квалитети) и кој ќе знае и умее правилно да ги води вработените, односно ефикасно да ги ефектуира во извршувањето на поставените цели.

Врз градењето на вредносниот систем на менаџерот-лидер со вистински вредности (квалитети) дејствуваат повеќе фактори, а меѓу нив поистакнати се: општествената клима, културата во животните и работните средини, волјата за надоградување со знаења и следење на достигнувањата во развиениот свет, како и широкоприфатените норми во земјата и општеството.

Културата ги изразува општите сознанија што претходат и следат, но и севкупноста на интелектуалните, духовните, етичките и материјалните вредности на елементите што ја карактеризираат определена цивилизација. Притоа, јасно е дека различните земји се разликуваат со спецификите во своите култури, што дејствуваат врз лидерството.

Така, основна карактеристика на *лидерсвиош* во Германија е решителноста и ефикасноста, што произлегува од менаџерското однесување, така, што менаџерите се избираат според: *сйособносш*, *знаењеш*, *работењеш* и *професионалнш* *комш*, а се одликуваат со *уљедносш*, *кулш*, *дисциплина*, *шочносш*, *шрудољубивосш* и *професионалносш*.

Управниот одбор е колективен орган каде каде што се преферира тимското работење, но се почитува и мислењето на секој негов член. За поефикасното извршување на работите се применува принципот на континуирано оспособување на менаџерите, кадрите и вработените во текот на целиот работен век.

Францускш менаџери се одликуваат со *комш*, *сйособносш*, *знаење* и *комуникаш*. Тие најчесто избегнуваат директни конфронтации, а со тоа и непродуктивни конфликти. Исто така тие особено, ја *ценаш* *работаш*, *залаѓањеш* и *деловворносш*. За нив работата претставува *интелектуален шредизвик*, и затоа мора добро да се познава. Во работните средини владее дисциплина, односно самодисциплина, бидејќи се *шрменувашш* *шшш* *шринциш* за сите вработени.

Образованиеш, *сшручносш* и *професионалносш* особено се ценат во француските фирми. Менаџерските тимови се составени од специјалисти од одделни области, а се раководени од соодветни лидери. Одлуките во фирмите често се донесуваат на врвот, каде што стои претседателот на Управниот одбор, кој истовремено е и генерален директор.

Менаџерш во американскш фирми, покрај другото, се одликуваат со *мудросш*, што се заснова врз реалните вредности, *храбросш* и издржливост при бранењето на своите верувања; *умереносш* во однесувањето; *сшраведливосш* во извршувањето на обврските; изразена *совесносш*, бидејќи знаат дека лажната совест може опасно да влијае на животот; *убедишелносш*, што произлегува од

нивната оспособеност, знаење, однос и човечност. Тие се многу разговорливи, директни, достапни, имулсивни и индивидуално ориентирани.

Денешните тенденции на лидерството во САД се насочени кон тимското работење и формирањето меѓуфункционални тимови, кои се потпираат на индивидуализмот, т.е. респектот и почитта на индивидуата, нејзината способност, стручност, знаење, ангажираност и делотворност.

Во *јапонските фирми* нај застапен е *професионализмот* во работењето, кој главно се стекнува преку *искуството, обукаа и учењето*. *Примерноста* на водачите и нивната грижа за развојот на човечките ресурси, овозможува развивање на добра деловна култура во фирмите. Тоа произлегува, пред сè, од *вниманието* што се посветува на: работната атмосфера, меѓучовечките односи, отворената комуникација, групното дејствување, соработката, почитта и довербата меѓу вработените и менаџерите, лојалноста, хармонијата, свеста дека само со работење се оди напред, изразената желба за остварување на целите на компанијата и постигнување што подобар успех, доброволното учествување во разни активности во интерес на фирмата, активности во групите за квалитет и тн.

Како општоприфатени карактеристики на лидерите во своите фирми се истакнуваат:

- сериозноста, работливоста, доследноста, приврзаноста кон фирмата, респектирањето на искуство, знаењето и возраста;

- развиеното чувство за *соработка, хармонија* и добри *меѓучовечки* односи;

- *работното искуство*, а особено она поминато во соочувањето со проблемите;

- чувството на *самодисциплинираност*;

- чувството за меѓусебно *разбирање* и развивање добри меѓусебни односи;

- чувството на *пайерализам*.

Европската култура, меѓу другото, е продукт на измешани влијанија од *грчките културни придобивки на разумот и умереноста; христијанската етика на љубов, сочувство, љубов и несебичност* и *Ничеевите* погледи за *војата и моќта*.

Христијанството, како основен постулат и темелна вредност во своето учење ја истакнува *љубовта*, која што е и фундамент за развивање на вистинските вредности. Вистинските (основните) вредности, што се преферираат се: *мудроста, разумноста, совесноста, способноста, знаењето, моралноста, реалноста, човекољубивоста, искреноста, скромноста, љубовта, смиреноста, љубовта, делотворноста и респектирањето на сè она што е добро и корисно за човековиот род, за сегашните и идни генерации*. Овие вредности не би биле комплетни, доколку, не се поддржани со воздржаноста и избегнувањето на: неправдата, нереалните постапки, измамите, лукавството, користољубивоста, злобата, зависта, омразата, клеветите и други лоши особини.

Старогрчките филозофи, чиј главен претставник е Платон, како основни вредности на вредносниот систем на човекот, т.е. лидерот ги истакнуваат: *мудроста, разумноста, храброста, праведноста и љубовноста, како и знаењето, умереноста, љубовта, љубовта, љубовта и убедителноста*. Всушност, старогрчките филозофи, врз логичен и научен метод, ја развиваат својата наука за градење на вредносниот систем на

лидерите главно преку разумот и умереноста, при што на *разумој* се гледа како на централен и владејачки фактор.

Ниче ги оспорува принципите што ги преферираат старогрчките и христијанските застапници, па тој смета дека водачите треба да се одликуваат со *моќ, самојојвредносиј, цврстијина, арогантносиј и агресивносиј*.

Макијавели и Грин, пак, своите стратегии за успешното раководење ги засноват врз *манипулативно-принудни* принципи. Тие сметаат дека лидерите во одделни моменти при практикувањето на своето раководење треба да применуваат: *лукавство, лицемерство, измами, претипазливост, глумење, маневрирање, вештина, разумност (нечиста), недоверба, нејочитување, дволичност, влевање страв, неизвесност, нејредвидливост, нечувствителност, вознемирување, омаловажување, нервирање, неинформираност, тактичност, збунетост и невнимателност*.

Хобс се залага за тоталитаристичкото владеење, во кое лидерот би имал апсолутно право да решава за сè, бидејќи луѓето меѓу себе се волци и не треба да се остават сами да носат одлуки. Основните карактеристики на вредносниот систем на лидерот во согласно со неговите погледи, би биле: *самојојвредување, самоубеденост, нечувствителност, строгост, несовесна храброст, грубост, нејријатност и доминантносиј*.

Успехот на фирмата непосредно е поврзан со способноста на менаџерот. Способноста се гледа најчесто во можноста тој успешно да ги решава многубројните проблеми што секојдневно се јавуваат во различните сфери од функционирањето на фирмата. Тој мора тоа да го прави, бидејќи во истовреме, секаде и секогаш, тој е првиот човек на фирмата, и од формална-правна природа, тој е првата алка во синџирот, т.е. во менаџерски тим. Тој, всушност е факторот од кого што зависи основното моделирање на меѓусебните односи во фирмата, или поточно, тој е примател, собирач, обработувач и дистрибутер на инпут-аутпут информациите на работната средина. Исто така, тој е иницијатор и дизајнер на промените во фирмата, односно основен мотиватор на вработените, водач, насочувач и вршител на голем број други активности, поврзани со работењето.

Неговата способност за вршење на професијата менаџер-лидер ќе биде поголема ако тој ги има прифатено и ги преферира *ојштините вредностите* на современото живеење и стопанисување, како што се: *индивидуализмот, должността, реалността, виситинитостта, утилитариизмот, демократијата, прагматизмот, конкуренцијата и одговорността*.

Покрај овие, неразделни вредности на вредносниот систем на менаџерот, односно негови комплементарни делови треба да бидат и следниве вредности: оспособеноста за професијата, знаењето, умењето, разумноста, свесноста, мудроста, смиреноста, трпеливоста, одмереноста, работливоста, трудољубивоста, чесноста, отвореноста, искреноста, реалноста, одговорноста, решителноста и храброста.

Вџориој дел, насловен како „Ефектуирање на вработените“, ги опфаќа научно-теоретските истражувања и апликативни сознанија за факторите што имаат особено влијание врз ефектуирањето на вработените. Тука, како влијателен субјект за ефектуирање на вработените, се јавуваат менаџерите на фирмата со својот изграден вредностен систем со соодветни вредности, а како *основни фактори за ефектуирање* на вработените се: мотивацијата, демократичноста, информираноста, начинот на решавање на конфликтните состојби, меѓучовечките односи и задоволството на вработените и задоволството на клиентите (купувачите).

Улогата на менаџерот-лидер е ефикасно да ги ефектуира вработениите. Затоа, тој мора да посветува особено внимание на своето раководење, бидејќи раководењето во основа е многу комплицирана и сложена активност, што бара широко познавање на карактерот на луѓето, односно разбирање на нивното однесување во фирмата, разбирање на нивната различност, познавање на начелата на деловната комуникација, мотивација, демократичност, справување со конфликтните состојби, подигнување на задоволството кај вработените и деловните партнери и воопшто познавање на климата на општеството.

Прифаќањето на различноста, односно почитувањето на индивидуалноста е многу важен и основен фактор за успешно работење, развивање креативна способност и творечка активност. Доколку се почитува индивидуалноста, и реално се цени нејзината способност, односно доколку се применуваат исти принципи и критериуми кон сите, тогаш во претпријатието ќе владеат добри меѓучовечки односи, вистинска деловна комуникациска култура и добра работна атмосфера.

Меѓучовечките односи, како еден од основните фактори за создавање креативна основа за работа и постигнување успех на фирмата се исто така задача на менаџерот-лидер. Иако тие произлегуваат од самите вработени, сепак, основен фактор за воспоставување добри меѓучовечки односи е токму менаџерот на фирмата и неговиот раководен тим.

Исто така, и мотивацијата е еден од основен фактори за ефикасно ефектуирање на вработените. Затоа кон неа треба да се обрне посебно внимание и да се знае кој корпус на мотиватори најмногу одговара за мотивирање на вработените. Иако мотиваторите се многубројни, т.е. мотивацијата како систем е комплексна, сепак, таа треба да се разгледува како внатрешен и како надворешен поттик.

Внатрешната мотивација е долгорочна и таа влијае врз духот на човекот и предизвикува интимно задоволство или незадоволство. Таа, пред сè, произлегува од воодушевувањето (идеализирањето), задоволството и побудите (поттикнувањата) на самиот човек во зависност од неговите чувства и разум. Поважни елементи, компоненти или поттикнувачи на внатрешната мотивација се: однесувањето на менаџерот, информираноста на вработените, работната атмосфера, т.е. меѓучовечките односи, вклученоста на вработените во активностите на фирмата преку прифаќање на нивните мислења и предлози и чувството дека припаѓаат на фирмата. Сите други мотиватори (како што е на пример, добиената плата, со која човекот ги задоволува своите потреби, потребите на семејството за храна, облека, дом и тн.) претставуваат надворешни влијанија.

Како основни фактори за ефикасно ефектуирање на вработените се јавуваат и: демократичноста, комуникацијата, правилното справување со конфликтните состојби, задоволството од работењето на вработениите и задоволството на кувачите од кувениите производи и сл. Демократичноста, како основен принцип, се манифестира преку слободното изразување на мислењето, давањето предлози, нечувствувањето пресија при работењето и сл., со што вработениот станува покреативен, поинвентивен и поделотворен. Комуникацијата се изразува преку меѓусебниот отворен, пријателски и колегијален разговор. Решавањето на конфликтите ситуации е најуспешно, доколку притоа не се предизвикаат негативни консеквенци и реперкусии во фирмата.

Третиот дел ги опфаќа емпириските истражувања (на околу 500 испитаници), обработката, анализата и синтетизирањето на добиените искази (податоци), како и утврдувањето на корелациската зависност меѓу вредносниот систем на менаџерите и ефектуирањето на вработените. Овој дел е насловен како Емпириско истражување. Всушност овде е *извршено емпириско истражување на вредносниот систем на менаџерите преку:* примената на концепциите на раководење, владеењето на вредностите во фирмата и користењето на соодветните вредности од страна на менаџерите. Исто така беше извршено и истражување на *ефектуирањето на вработените преку:* мотивацијата, демократичноста, информирањето, начинот на решавање на конфликтните состојби, меѓучовечките односи и задоволството на вработените и задоволството на клиентите; како и *утврдувањето на корелациската зависност* меѓу користените вредности и ефектуирањето на вработените.

Во ова време на транзициски промени емпириски истражувања, во согласност со исказите на испитаните вработени, покажаа дека кај голем број менаџери отсуствува одговорноста, обѕирноста кон вработените, знаењето, способноста и сл. Кај некои од нив на преден план доаѓаат: личниот интерес, лукавството, страста што побрзо и по секоја цена да се стигне до целта, стремежот да се „уништи“ конкуренцијата и сл. Впрочем, има појави на непочитување на етичките принципи и вредностите на квалитетот. Па, така најчесто, деловната култура на фирмата не се заснова врз чесност, почитување на моралниот интегритет на личноста, отвореност, одговорност, реалност, доверба и сл., туку тие вредности се заменуваат со себичната желба на менаџерите по секоја цена да се оствари сопствен интерес, било преку материјална корист или стекнување привилегии, „углед“ и други погодности.

Исто така, емпириските истражувања извршени за периодот од 2000 до 2002 година, според исказувањата на испитаните вработени со фирмите, покажаа дека во над 72 % случаи менаџерите применуваат *концепции на раководење*, каде преовладуваат неповолните (искривени) вредности, како што се: моќ, сила, манипулации, лукавства, непредвидливост, егоизам, заплашување, неизвесност, вознемирување и сл. Додека, пак, во многу малку случаи, т.е. испод 28 % се применуваат концепции на раководење во кои се преферираат вистинските (позитивни) вредности, како што се: разумноста, умереноста, моралноста, љубовта, сочувството, совесноста, примерноста, дисциплината, угледноста, професионализмот, мудроста, самодисциплината, соработката, реалноста, должноста, демократичноста и сл. Додека, пак, испитаните менаџери во истите средини сметаат дека во над 96 % од случаите се применуваат концепции на раководење во кои преовладуваат вистинските вредности, а само под 4 % од случаите се применуваат концепции со искривени вредности.

Од направената анализа, во согласност со емпириските истражувања за *застапените вредности* во работната средина, јасно се гледа дека вработените сметаат оти во над 74 % случаи, се застапени искривените вредности, како што се: лукавоста, скриените игри и интригите, желбата по секоја цена да се стигне до повисока позиција или богатство, поделбата меѓу вработените, недоволната информираност, дволичноста, интересот, агресивноста, нетрпеливоста и непочитувањето, полтронството, разликите меѓу вработените итн. Па, така, вистинските вредности, меѓу кои се: индивидуализмот, должноста, реалноста, вистинитоста, утилитаризмот, демократијата, прагматизмот, конкуренцијата и одговорноста многу малку се застапени (под 26 % случаи), така што скоро стануваат маргинализирани во средините. Но, не само овие вредност, многу

малку се застапени и некои други вредности, меѓу кои се: разумноста, отвореноста, информираноста, меѓусебната соработка, почитта, довербата, а исто така многу малку се цени и работливоста и знаењето. Додека, пак, сликата од аспект на искажувањата на испитаните менаџери е сосема поинаква, бидејќи тие сметаат дека од сите вредности што доминираат во фирмата 81% припаѓаат на вистинските вредности, а само 19 % на искривените вредности.

Анализата, пак, за вредносниот систем на менаџерите, од аспект на испитаните вработени, покажува дека повеќе менаџери, во однос на своето раководење, *вредносниот систем* го засноваат на искривените вредности (66%), а, само 34% на вистинските вредности. Оттаму, општ е заклучокот дека поголемиот број вработени не се задоволни од начинот на раководење на нивните директори. Но, тоа, во никој случај, не значи и неизвршување на работните задачи.

Додека, пак, истражуваните менаџери сметаат дека од сите нивни поседувани вредности, 97 % отпаѓаат на вистинските вредности, а само 3 % на искривените вредности.

Согледувајќи дека основниот фактор за креирање работна клима и културна атмосфера во фирмите е менаџерот, се изврши анализа и за тоа кои вредности *ги поседуваат, т.е. бараат* испитаните вработени да ги поседува менаџерот. Добиените резултати од емпириските истражувања покажуваат дека испитаниците бараат менаџерите во своето раководење да применуваат (во над 95%) *вистински вредности*, а во под 5 % случаи *искривени вредности*.

Како најпосакувани вредности што треба менаџерот-лидер да ги поседува се преферираат: организациските способности, принципиелноста, стручноста, создавањето добри меѓучовечки односи, ценењето на способноста, чесноста, разумноста, одговорноста, човечноста, соработливоста, визионерските способности, авторитетот, дисциплинираноста и самодисциплината, интересот за напредок, тимското работење, објективноста, креативноста, пријатниот однос, отворената комуникација, енергичноста, учењето, реалноста, совесноста, трудољубивоста, културниот однос, моралноста, оптимизмот, искуството, широкогледоста и тн..

Испитаниците, впрочем оправдуваат (до 5 % од вкупните вредности) менаџерот понекогаш да применува и искривени вредности, меѓу кои најзастапени би биле: моќта што ја дава позицијата, умешното манипулирање, критизерскиот однос, себичноста, лукавоста, снаодливоста со лоши постапки, агресивноста, подмитувањето, непредвидливоста строгост, пресијата итн.

Слични (скоро исти) беа и одговорите на испитаните менаџери, само што тие сметаат дека во своето раководење треба да применуваат вистински вредности, и тоа во 97 % случаи, а само во 3 % случаи, искривени вредности.

Емпириските истражувања, во согласност со општите сознанија за улогата на вредносниот систем на менаџерите во ефектуирањето на вработените, покажаа дека испитаните вработени слабо се ефектуирани или во процент околу 27 %. Впрочем, нивното ефектуирање по поодделни групи на прашања се движеше вака: мотивација 25%, демократичност 30 %, информираност 24%, решавање на конфликти 26 %, меѓучовечки односи 25 % и задоволство на вработените и клиентите 34 %. Во некои од истражуваните фирми просечното ефектуирање беше пониско од општото, а во некои многу повисоко, достигнувајќи процент и до 84 %.

Четириот дел нуди систематизирани аспекти за компетентното осознавање на улогата на вредносниот систем на менаџерите во

ефектуирањето на вработените. Тој е насловен како „Синтеза, верификација и имплементација на истражувачките сознанија" и од него јасно се гледа дека колку е поголема изграденоста на вредносниот систем со вистински вредности, толку е поголемо (поефикасно) и ефектуирањето на вработените. Заради поцелосно градење на вредносниот систем со вистински вредности се предлага развивање обука и користење на можностите за имплементација на предложената парадигма, и тоа додека претпријатијата сè уште се мали.

Со ова продлабочено истражување, како од теоретски, така и од практичен аспект, се постави за цел не само да се истакнат вистинските вредности што треба да ги поседува менаџерот, туку и да се продере во нивната суштина, т.е. во значење, нивното стекнување и улога за правилното ефектуирање на човечките ресурси.

Корелациската анализа, направена врз основа на податоците од емпириските истражувања, покажа дека изграденоста на вредносниот систем на менаџериите со соодветни вредности е во многу јака корелациската врска со ефектуирањето на човечките ресурси (вработениите) во фирмите, со што и утврдениот коефициент на корелација изнесуваше над 0,95.

Исто така, корелациската анализа покажа дека колку повеќе менаџерите во своето раководење применуваат вистински вредности, толку ефектуирањето на вработените е поголемо и обратно.

Менаџерот, доколку сака да биде вистински лидер, ќе мора да одговори на критериумите што ги бараат вработените, а пред сè да се одликува со изграден систем на вистински вредности во кои ќе преовладува неговиот личен пример, професионалноста, знаењето и умешноста. Не постои пат за постигнување успех, освен патот на работата, разумноста, совесноста, реалноста, должноста, објективноста и примената на низа други вистински вредности, што секој ги поседува, но треба да дојдат до израз.

За градење на својот вредносен систем со вистински вредности менаџерот треба да го избере вистинскиот пат, и тоа преку: учење, работа, знаење, способност, храброст, умевање, почитување на етичките норми, но без илузии, манипулации, лукавство, лаги, егоизам, затвореност и сл.

Успехот на менаџерот се цени и преку неговата професионалност, личниот авторитет, правилното користење на моќта од позицијата, моралната зрелост и големиот број вистински вредности, т.е. квалитети, изразени преку: моралните особини интелектуалните способности, знаењето, искуството, човечноста, разумноста, комуникативноста, способноста за создавање доверба и почит, способноста и преферирање на вистинските вредности, како и неговата решителност и храброст.

Менаџментот како микс на активности преку кои се вршат определени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат и мобилизираат човечките потенцијали и физичките ресурси, за да ја постигне својата цел треба најправилно да се сфати од страна на менаџерот-лидер и правилно да се извршува. Затоа, менаџерот треба постојано да мисли (да осознава, предвидува, планира, преиспитува, подготвува и сл.): *правилно* да ги извршува менаџерските функции во фирмата (планирање, организирање, водење, координирање, контролирање, мотивирање и одлучување); *реално* да ги врши (игра) многубројните улоги (како лидер, менаџер, координатор, модератор, информатор, супервизор и одлучувач) и *постојано* да учи односно да се *издигнува* (професионално, стручно и духовно).

На вработените треба да им се овозможи да ја разберат практичната страна на менаџментот, што укажува на тоа дека *успехот на работата се*

должи на ефикасно и ефективно извршување на поставените задачи, меѓусебно разбирање и користењето заеднички напор за остварување на поставените цели.

Секој вработен во фирмата треба да го знае своето работно место и да одговара на задачите во согласност со неговите способности, знаења и умеења. Тоа ќе се постигне ако постојано секој се образува, усовршува и оспособува, самостојно или преку организирана обука. *Обуката* на вработените е едно од најсилните оружја во борбата за поголем успех. Како парадигми што би се примениле во обуката за развивање на менаџмент филозофијата, која што се потпира врз изградниот вредностен систем на менаџерот-лидер, во фирмата, би биле: покажувањето на подготвеност на поединецот за градење на својот вредностен систем со вистински вредности, непристрасно себе осознавање, развивање на чувство на почит и доверба, развивање чувство за заедничка визија, воспоставување добра комуникација, поттикнување креативност кај вработените, развивање на демократска клима, тимско работење, системско размислување и правилно одлучување.

Состојбата на вработеноста во македонските фирми во овој период дава можности за имплементирање на истражувачките согледувања за улогата на вредносниот систем на менаџерот заради ефикасно ефектуирање на вработените. Притоа тој, преку личен пример ќе може во работната средини да ги преферира особено оние вредности што ќе ги стекне со изведување соодветни обуки.

На крајот може да се истакне општ заклучок дека: за да се биде *усиешен менаџер*, денес е неопходно да се биде и вистински *лидер*. Лидерството подразбира водење на другите и нивно помагање за ефикасно ефектуирање, при работењето.

Таквата своја улога менаџерот-лидер ја стекнува преку сопствениот пример, своето знаење, способност и умеење (користи исти принципи за сите вработени, добро го организира работењето, дава јасни упатства-прилагодени за оние за кои се наменети, користи конструктивен критички приод, покажува интерес за социјалната положба на вработените итн.).

Затоа, лидерот мора да ги познава луѓето, да има разбирање за нивното однесување во фирмата, да ги познава правилата на деловната комуникација, да информира, мотивира и привлекува внимание со својот изграден вредностен систем со вистински вредности, бидејќи раководењето, како една од основните функции на менаџментот, претставува способност да се влијае или да се убедат другите да придонесат за најзадоволително остварување на целите во фирмата.

Добриот лидер раководи од три позиции: *на чело* на групата-укажувајќи на вистинскиот пат, *во средината*-охрабрувајќи го мнозинството; и *во заднината*-собирајќи ги останатите вработени. Правилното водење на вработените поттикнува на: активност, соработка, помагање, меѓусебно почитување, меѓусебна доверба, унапредување на квалитетот во работењето, подигнување на моралот и обезбедува висока продуктивност и ефикасност во работењето.

Вообичаен и значаен дел на секој труд претставуваат и *заклучните согледувања*, сублимирани и таксативно наброени, а донесени врз основа на проучувањето на истражуваната проблематика за улогата на вредносниот систем на менаџерите во ефектуирањето на човечките ресурси.

Крајот на трудот е проследен со библиографски единици, главно, цитирани низ самиот текст на трудот и користени во истражувањето.